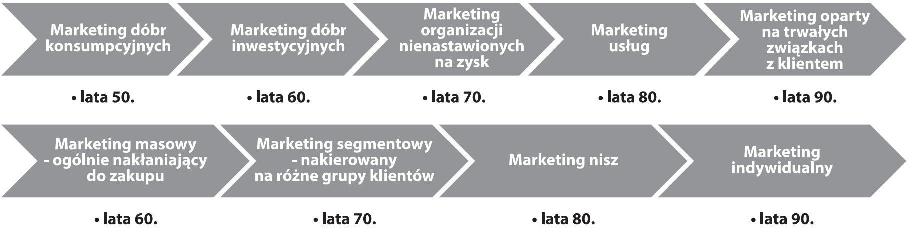
Maja Wojciechowska
Uniwersytet Gdański
Gdańsk

Rola systemów CRM w pozyskiwaniu wiedzy na temat klientów usług informacyjnych

Rynek usług, w tym rynek usług informacyjnych, przechodzi w ostatnim czasie dynamiczne przeobrażenia. Klienci mają do dyspozycji coraz większą liczbę ofert, a co za tym idzie, możliwość wyboru firmy, z którą będą chcieli współpracować. Stąd też organizacje kładą nacisk na utrzymywanie pozytywnych relacji ze swoimi klientami. Systematycznie podejmują działania w celu pozyskiwania nowych klientów oraz zacieśniania kontaktów z dotychczasowymi odbiorcami usług. W tym celu mogą być wykorzystywane rozmaite narzędzia i metodologie, takie jak marketing relacji lub CRM.

Współczesny model funkcjonowania firmy usługowej oraz model marketingu usług znacznie odbiega od standardów stosowanych w „tradycyjnym", „klasycznym" marketingu, który funkcjonował w Polsce do początku lat 90. XX wieku. Ewolucja marketingu na świecie, począwszy od lat 50. ubiegłego stulecia, polegała na płynnym przeobrażeniu się z marketingu dóbr konsumpcyjnych, poprzez marketing firm komercyjnych, następnie marketing firm usługowych, w marketing relacyjny *(rys. 1)*. Współczesny marketing zaczął koncentrować się na kliencie, jako najważniejszym „elemencie", bez którego proces świadczenia usługi nie ma racji bytu. Za istotne uznano nie tylko pozyskiwanie nowych odbiorców usług, ale też nawiązanie trwałych więzi z dotychczasowymi odbiorcami i zyskanie ich lojalności, a także traktowanie klientów w sposób indywidualny, spersonalizowany, jako jednostki, nie zaś jako jednorodny segment. Krystalizować zaczął się, więc tzw. marketing relacji, którego założeniem jest tworzenie długookresowych relacji z klientem. W tabeli 1 przedstawiono zmiany trendów w działalności marketingowej, zaś w tabeli 2 różnice zachodzące między marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji.

Rys. 1. Ewolucja marketingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie WEREDA, Wioletta (2009). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług. Warszawa, s.25.

Tab. 1. Zmiany trendów marketingowych według Philipa Kotlera

W przeszłości	Obecnie
Pozyskanie klienta	Utrzymanie klienta
Skupienie się na transakcji	Skupienie się na dobrych kontaktach
Zysk z każdej operacji	Zysk oparty na długoterminowej współpracy
Reklama	Zintegrowana komunikacja marketingowa
Baza danych wyników sprzedaży	Baza danych klientów
Cena oparta na kosztach	Cena oparta na wartości, za którą klient jest gotów zapłacić
Podejmowanie decyzji opierając się na bazie danych	Podejmowanie decyzji opierając się na modelu zachowań konsumenckich

Źródło: WEREDA, Wioletta (2009). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług. Warszawa, s.28.

Tab. 2. Różnice między marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji

Marketing transakcyjny	Marketing relacji
Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klientów
Cechy produktu najważniejsze	Korzyści z zakupu produktu najważniejsze
Krótki okres	Długi okres
Obsługa klienta niezbyt ważna	Obsługa klienta bardzo ważna
Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Duże przywiązanie klienta do firmy
Umiarkowany kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem
O jakość dba dział produkcji	O jakość dbają wszyscy

Źródło: PAYNE, Adrian (1996). Marketing usług. Warszawa, s.53.

Terminu marketing relacji po raz pierwszy użyła w latach 70. XX-go wieku Barbara Bund Jackson, zaś samą koncepcję opracował w latach 80. Leonard Berry. Według L. Berry'ego marketing relacji to: „*tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie relacji z klientem [zaś] pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu*" [Wereda 2009, s.34]. Nieco inną definicję zaproponowali J. Copulsky i M. Wolf, według których marketing relacji to: „*proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich za pomocą zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców, informacji*". Według tych autorów wskazane jest ponadto prowadzenie analiz kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowych ocen zbudowanych relacji [Copulsky, Wolf 1990, s.17]. W definicji tej jest więc mowa o zarządzaniu wiedzą na temat klientów, co stanowi podstawowy cel tworzenia systemów CRM. Warto przytoczyć jeszcze jedną interpretację terminu „marketing relacji", która odpowiada specyfice usług i charakterowi placówek bibliotecznych, według której marketing relacji jest „*procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie*" [Wereda 2009, s. 35]. Jak widać nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji marketingu relacji. Jedne traktują ten proces szerzej, jako całokształt działań marketingowych skoncentrowanych na wzmacnianiu relacji z klientami, inne bardzo wąsko – jako zarządzanie bazami danych zawierającymi informacje na temat klientów, ich preferencji i decyzji, zmieniających się w czasie postaw i oczekiwań.

Niekiedy, zamiennie używany jest także termin „marketing partnerski", w Polsce traktowany jednak jako pojęcie węższe, gdyż partnerstwo uznawane jest za jedną z wielu form relacji.

Marketing relacji jest szczególnie cenionym narzędziem w branżach, które charakteryzują się ciągłością, cyklicznością lub systematycznością usług, do których można zaliczyć organizacje działające na rynku usług informacyjnych, w tym również biblioteki.

W ramach marketingu relacji istnieje możliwość stosowania odmiennych strategii, takich jak np.:

- strategia kluczowej usługi;
- strategia indywidualizowania relacji z klientami;
- strategia rozwoju (poszerzania) usługi;
- strategia wzmacniania więzi z klientami na podstawie instrumentów cenowych;
- marketing wewnętrzny [Wereda 2009, s.31].

Istotnymi kwestiami, ważnymi z punktu widzenia budowania relacji z klientem są: wartość dla klienta oraz jego satysfakcja, która prowadzi do lojalności, a więc tworzy pozytywną relację. Wartość dostarczana klientowi w procesie świadczenia usługi definiowana jest jako „*różnica pomiędzy całkowitą wartością produktu [usługi] dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści jakich oczekuje on od danego produktu lub usługi*" [Wereda 2009, s.59]. I tak w zależności od wartości, którą dla użytkownika biblioteki posiada usługa może on osiągnąć różny poziom satysfakcji. Jeżeli świadczona usługa nie odpowiada oczekiwaniom czytelnika, będzie on niezadowolony z kontaktu z biblioteką. Jeśli usługa będzie zbieżna z oczekiwaniami, to można liczyć na jego zadowolenie i pozytywną opinię, natomiast jeśli świadczona usługa będzie charakteryzowała się dużą wartością i cechami przewyższającymi oczekiwania użytkownika to zadowolenie utrzyma się na wysokim poziomie i przy umiejętnych zabiegach biblioteki oraz stałym wysokim poziomie usług, przekształci się w lojalność. Relacje oparte na lojalności mają, więc swoje źródło w wysokim poziomie usług, ale także we wzajemności – współpracy z klientem, który dzięki przekazywaniu informacji o swoich wrażeniach, opiniach i oczekiwaniach, w pewien sposób współtworzy usługę. Lojalność klienta to „*określony stan stosunku klienta do firmy [...] oparty na trwałości, długoterminowości oraz akceptacji oferowanych warunków zakupu dóbr lub usług. Lojalność klienta, czyli jego...>>przywiązanie<< [...], jest wyrazem wzajemnego zrozumienia oraz współpracy [...]. Lojalny klient to klient >>przywiązany<< do firmy, nie poddający się działaniom konkurentów*" [Leksykon marketingu 1998, s.134-135]. Według Beaty Żołędowskiej do podstawowych cech lojalności użytkowników bibliotek należy zaliczyć:

- emocjonalną postawę użytkownika (akceptacja i zaufanie) w stosunku do biblioteki oraz jej oferty;
- powtarzalność odwiedzin w dłuższym horyzoncie czasu;
- planowany, a nie przypadkowy, ich charakter;
- świadomy wybór konkretnych usług konkretnej biblioteki, mimo istnienia innych ofert [Żołędowska 2005, s.151].

Zjawisko satysfakcji, które obecnie jest warunkiem osiągnięcia lojalności definiowane jest jako „*stan emocjonalny [...], silne uczucie zadowolenia, które wynika z pełnego zaspokojenia potrzeb lub pragnień*" [Šmid 2003, s.204]. Satysfakcja może mieć charakter transakcyjny lub też skumulowany. Satysfakcja transakcyjna wynika „*z krótkotrwałych doświadczeń użytkownika z biblioteką, od transakcji do transakcji. W ocenie tego rodzaju satysfakcji dominuje element emocjonalny, zaś doświadczenia korzystającego z usług bibliotecznych odgrywają niewielką rolę*" [Żołędowska 2005, s.149]. Z kolei satysfakcja skumulowana to „*trwały stan wynikający z doświadczeń nagromadzonych podczas wielokrotnego kontaktu z biblioteką*" [Żołędowska 2005, s.149]. Działania w ramach marketingu relacji będą, więc polegały nie tylko na osiągnięciu przez klientów satysfakcji transakcyjnej, ale przede wszystkim na przekształceniu jej

w satysfakcję skumulowaną, która umożliwia utrwalenie relacji w dłuższej perspektywie czasowej. Jak pokazują badania, satysfakcja choć niezbędna w procesie budowania lojalności, nie jest gwarantem jej osiągnięcia. Według niektórych szacunków 65-85% klientów, którzy zmienili dostawcę usług było zadowolonych z poprzedniego partnera [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s.31], dlatego też programy lojalnościowe w ramach CRM bazują na przekraczaniu oczekiwań klientów. Natomiast czynniki decydujące o satysfakcji czytelnika, wprowadzenie narzędzi umożliwiających podnoszenie jakości usług oraz opracowanie systemu pomiaru satysfakcji i badania opinii, to elementy systemów zarządzania jakością oraz systemów CRM, które powinny stanowić integralną część zarządzania ośrodkiem świadczącym usługi o charakterze informacyjnym.

Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć założenie, iż prawie każda biblioteka lub placówka informacyjna stara się zadbać o swojego klienta. Są to często jednak zabiegi powierzchowne, nieprzemyślane, nie poparte badaniami bądź dialogiem z czytelnikiem, a więc intuicyjne i sporadyczne. Pracownicy nierzadko skupiają się na wykonywaniu zaplanowanych zadań, kontakty z użytkownikami traktując jako jedno z nich. Przykładem może być bibliotekarz, który zajmuje się gromadzeniem i opracowaniem zbiorów, zaś proces udostępniania jest jednym z jego zadań obok codziennych czynności, nie zaś celem samym w sobie. W sytuacji dużej konkurencji na rynku informacyjnym takie postępowanie może zakończyć się utratą czytelnika, który skorzysta z substytutu usługi oferowanej przez bibliotekę. Dlatego za błędne należy uznać założenie, że większość czytelników zapisanych do biblioteki to użytkownicy lojalni, względnie stali. Być może jakiś czas temu takie stwierdzenie można by uznać za zasadne, jednak w dniu dzisiejszym rotacja klientów jest coraz większa, a dla wielu bibliotek i ośrodków informacji może okazać się kluczowa i być warunkiem dalszego bytu instytucji. Dlatego też korzystne wydaje się wprowadzanie do bibliotek tzw. systemów CRM, które pozwalają na lepsze zbadanie potrzeb i preferencji użytkowników oraz umożliwiają lepsze zarządzanie wzajemnymi relacjami.

Skrót CRM pochodzi od angielskich słów *Customer Relationship Management* i oznacza system informacyjny, który ma za zadanie wspomaganie relacji z klientami organizacji. Szerzej CRM definiowane jest jako *„świadome zarządzanie klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów przedsiębiorstwa przez satysfakcjonujące zaspokajanie i przekroczenie ich oczekiwań oraz indywidualnych preferencji”* [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s.19]. Termin ten używany jest od połowy lat 90. XX w., zaś stosowanie samej metody to konsekwencja zmniejszania lojalności klientów, wzrostu konkurencji i wymagań klientów, spadku skuteczności reklamy, wysokich kosztów pozyskiwania klientów nowych oraz rozwoju technologii informacyjnych. Systemy CRM mają na celu tworzenie trwałej więzi pomiędzy klientami a organizacją, dzięki nastawieniu na realizację indywidualnych potrzeb odbiorców

oraz ich satysfakcję z wykorzystywanych usług. Mogą, więc wspomagać biblioteczne systemy zarządzania jakością i mówiąc najogólniej – ich założenia są zbieżne z ideą wprowadzania większości metod jakościowych. Chcąc opisać krótko, czym jest system CRM i jakie są jego założenia można do tego celu użyć kilku sformułowań: potrzeby klienta, jakość usług, lojalność, partnerstwo, wartość, satysfakcja i wzajemne korzyści. CRM można uznać również za swego rodzaju filozofię zarządzania, która polega na dokładnym przeanalizowaniu, co stanowi podstawową i najważniejszą wartość dla klienta a następnie zaoferowanie mu jej. Może się, więc okazać, że dla użytkowników bibliotek wartością będą różne aspekty usług, wykraczające poza tradycyjne udzielanie informacji i wypożyczanie zbiorów. Według B. Żołędowskiej (*rys. 2*) do elementów filozofii CRM w ujęciu procesowym można zaliczyć:

- określenie rynku, na którym chce funkcjonować biblioteka;
- zbudowanie bazy danych potencjalnych użytkowników;
- poinformowanie potencjalnych użytkowników o ofercie bibliotecznej oraz poradnictwo;
- świadczenie usług bibliotecznych wysokiej jakości i na czas;
- utrzymywanie kontaktu z użytkownikami;
- badanie satysfakcji i nowych potrzeb użytkowników [Żołędowska 2005, s.149].

Rys. 2. Łańcuch skutecznego funkcjonowania biblioteki w otoczeniu



Źródło: ŻOŁĘDOWSKA, Beata (2005). Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej.[W:] Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Dąbrowa Górnicza, s.148.

Najważniejszym elementem CRM w procesie świadczenia usług informacyjnych jest dbałość o jakość relacji zachodzących między odbiorcą informacji a usługodawcą, gdzie relacja definiowana jest jako *„związek, zależność (stosunek) […], powiązania między ludźmi lub grupami ludzi”* [Wielki słownik 2005, s.959]. W przypadku bibliotek relacje mogą przyjąć formę wymiany. Może to, więc być:

- wymiana o charakterze informacyjnym – określana jako przekazywanie informacji na linii bibliotekarz – czytelnik, czasem również czytelnik – czytelnik;
- wymiana o charakterze społecznym – polegająca na nawiązywaniu więzi emocjonalnych i społecznych pomiędzy bibliotekarzem i czytelnikiem lub pomiędzy czytelnikami, ale w ramach działalności prowadzonej przez bibliotekę;
- wymiana o charakterze materialnym – opierająca się na przepływie środków materialnych, również na linii bibliotekarz – czytelnik oraz czytelnik – czytelnik, takich jak np. książki, pieniądze i inne.

Poddając analizie więzi zachodzące pomiędzy użytkownikiem biblioteki a bibliotekarzem należy wziąć pod uwagę takie zmienne, jak:

- okres aktywności czytelnika (każdy czytelnik po okresie aktywności wchodzi w tzw. okres pasywny, podczas którego nie ma żadnego kontaktu z biblioteką, częstotliwość występowania tych okresów oraz długość ich trwania dużo mówi o jakości relacji oraz o ewentualnej potrzebie zmian);
- długość trwania relacji (dłuższe relacje są charakterystyczne dla użytkowników lojalnych, natomiast relacje krótkie i nieregularne są typowe dla tzw. użytkowników sporadycznych);
- częstotliwość interakcji (tzw. intensywne kontakty z biblioteką mogą być związane z tworzeniem się zjawiska lojalności, mogą jednak również wynikać ze wzmożonej okresowej potrzeby informacyjnej, np. podczas studiowania, prowadzenia badań, pisania pracy itp.);
- regularność interakcji (regularne kontakty z biblioteką w dłuższym okresie czasu mogą wskazywać, że użytkownik jest usatysfakcjonowany z usług oferowanych przez bibliotekę i wysoko ocenia ich jakość, w konsekwencji czego dochodzi do wytworzenia lojalności, lub też w niektórych sytuacjach, mogą być związane z brakiem usług konkurencyjnych, np. w małych miejscowościach posiadających jedną bibliotekę, pozbawionych księgarń, domów kultury lub innych konkurujących z bibliotekami instytucji);
- jakość zachodzących relacji;
- stopień zaangażowania czytelnika w kolejne interakcje z biblioteką;
- poziom zaufania do biblioteki.

Warto nadmienić, że więzi zachodzące pomiędzy czytelnikami a biblioteką mogą mieć charakter dobrowolny i być oparte na pozytywnych relacjach (zaufaniu, jakości, lojalności) lub też być w jakiś sposób wymuszone przez samą bibliotekę lub otoczenie np. poprzez brak możliwości wypisania się z biblioteki w przypadku, kiedy czytelnik nie uiścił zaległych opłat, brak innych (konkurencyjnych) placówek świadczących usługi informacyjne, konieczność odbycia w bibliotece określonych szkoleń przez studentów itp. Przymus zewnętrzny, wynikający z nacisków otoczenia może z kolei wiązać się z presją społeczną określonych środowisk, które preferują pewne modele zachowań, np. wzorce czytelnicze (pracownik naukowy, który powinien korzystać z instytutowej biblioteki, gdyż inaczej zostanie źle oceniony przez otoczenie) lub też uregulowań (dzieci szkolne zmuszane do zapisywania się do określonych bibliotek nawet jeśli nie chcą do nich uczęszczać). Istotą marketingu relacji jest jednak wzmacnianie interakcji pozytywnych, przymus w postaci relacji wymuszanych jest oceniany jako destrukcyjny i przyczyniający się do negatywnych opinii o placówce, które mają wpływ na pozyskiwanie mniejszej liczby nowych użytkowników i gorszą jakość interakcji z nimi.

Analizując tzw. cykl życia relacji z użytkownikiem biblioteki można wskazać na trzy najważniejsze fazy:

- fazę wstępną, kiedy potencjalny użytkownik biblioteki staje się użytkownikiem rzeczywistym, a więc zostaje nawiązana pierwsza relacja czytelnik – bibliotekarz;
- fazę kontynuacji, kiedy dochodzi do rozwinięcia relacji pomiędzy czytelnikiem a biblioteką, ustala się jej charakter, a więc częstotliwość, intensywność itp.;
- fazę zakończenia relacji, kiedy czytelnik podejmuje decyzje o rezygnacji z usług biblioteki i nawiązuje relacje z inną instytucją.

Systemy CRM mogą stosowane być zarówno w działalności tradycyjnej, jak i w usługach świadczonych drogą elektroniczną. Niekiedy na zarządzanie relacjami w usługach elektronicznych używany jest również termin KCRM, czyli *Knowledge-enabled Customer Relationship Management*, oznaczający „*wykorzystanie zarządzania wiedzą i zarządzania relacjami (z klientami i partnerami) dla stymulacji gospodarki elektronicznej*" [Tiwana 2003, s.376]. Do najpopularniejszych elektronicznych form kontaktów z klientem zalicza się: telefon, faks, e-mail, strony www, wiadomości sms, WAP, komunikatory typu Gadu-Gadu, Tlen, Skype itp. [Podstawy e-biznesu, 2006, s.49; Szpunar 2007, s.129]. Należy jednak zwrócić uwagę, że system CRM to narzędzie wspomagające pracę z klientami składające się z dwóch odrębnych modułów: strategii CRM, a więc metody działania organizacji, która uwzględnia filozofię obsługi polegającą na ścisłej współpracy, poszanowaniu użytkownika i identyfikowaniu jego indywidualnych potrzeb oraz oprogramowania CRM, czyli narzędzi informatycznych, dzięki którym możliwe jest zbieranie i odpowiednie katalogowanie danych na temat użytkowników usług. Postrzeganie CRM tylko i wyłącznie jako systemu informatycznego jest przyczyną

błędów implementacyjnych, a w konsekwencji zaniechania stosowania omawianej koncepcji, z uwagi na brak oczekiwanych efektów. Suche dane na temat użytkowników usług nie spowodują, bowiem zmiany w postępowaniu personelu obsługi, nie sprawią też, że czytelnik będzie czuł się bardziej komfortowo. Tymczasem wprowadzenie CRM wymaga stworzenia odpowiednich procedur zapewniających wysoką jakość usług i satysfakcję klienta, przebudowania procesów, tak by powodowały one zacieśnianie relacji z odbiorcami usług oraz zmiany mentalności pracowników, którzy pełnią fundamentalną rolę w nawiązywaniu korzystnych relacji. Pełne wdrożenie filozofii CRM wymaga, aby określone zasady i cele działań akceptowane były zarówno przez kierownictwo biblioteki, jak i przez pracowników obsługi oraz zaplecza. Z uwagi na role, które pełnią pracownicy informacji w procesach CRM, można dokonać ich podziału na cztery podstawowe grupy: pracowników wiążących, oddziałujących, wspierających i pomagających (*tab. 3*) oraz dokonać charakterystyki ze względu na częstotliwość ich kontaktów z klientami biblioteki a także rolę w procesach CRM (*tab. 4*).

Tab. 3. Podział pracowników biblioteki na potrzeby CRM

	Bezpośrednie uczestnictwo w kształtowaniu CRM	**Pośrednie uczestnictwo w kształtowaniu CRM**
Częste kontakty z użytkownikami	Pracownicy wiążący	Pracownicy wspierający
Sporadyczne lub brak kontaktów z użytkownikami	Pracownicy oddziałujący	Pracownicy pomagający

Źródło: ŻOŁĘDOWSKA, Beata (2005). Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. [W:] Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Dąbrowa Górnicza, s.152.

Tab. 4. Charakterystyka grup pracowników biblioteki w koncepcji CRM

Pracownicy wiążący	**Pracownicy wspierający**	**Pracownicy oddziałujący**	**Pracownicy pomagający**
Skład grupy			
• pracownicy działów wypożyczalni, czytelni, zbiorów specjalnych	• pracownicy portierni, szatni, centrali telefonicznej	• pracownicy działu gromadzenia i opracowania • pracownicy instrukcyjno-metodyczni • pracownicy działu promocji • pracownicy działu kadr • pracownicy działu finansowego	• sprzątaczki • konserwatorzy techniczni • pracownicy zaopatrzenia

Pracownicy wiążący	Pracownicy wspierający	Pracownicy oddziałujący	Pracownicy pomagający
Umiejętności niezbędne do pełnienia ról w swoich grupach			
• umiejętności interpersonalne • chęć podejmowania nowych wyzwań • zgodność celów własnego rozwoju z celami biblioteki • umiejętność szybkiego przystosowania się do nowych warunków • kreatywność • umiejętność pracy w zespole • komunikatywność • umiejętność prezentacji oferty bibliotecznej i negocjacji • odpowiednie kwalifikacje	• umiejętność szybkiej reakcji na potrzeby użytkowników • odpowiedzialność za własne działanie • duża kultura osobista • odpowiednie kwalifikacje	• chęć podejmowania nowych wyzwań • zgodność celów własnego rozwoju z celami biblioteki • umiejętność szybkiego przystosowania się do nowych warunków • kreatywność • umiejętność pracy w zespole • odpowiednie kwalifikacje	• akceptacja własnego zawodu i związanych z tym obowiązków • predyspozycje zdrowotne • umiejętności zręcznościowe • umiejętność szybkiego przystosowania się do nowych warunków • odpowiednie kwalifikacje

Źródło: ŻOŁĘDOWSKA, Beata (2005). Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. [W:] Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Dąbrowa Górnicza, s.153.

Jako główne cele wdrażania CRM w bibliotekach uważa się:

- zidentyfikowanie i spełnianie oczekiwań użytkownika;
- utrzymywanie partnerskich stosunków z użytkownikami;
- zwiększenie liczby stałych użytkowników;
- wywoływanie jak największej satysfakcji u użytkowników i budowanie ich lojalności [Żołędowska 2005, s.149].

Proces wdrażania systemu CRM obejmuje cztery podstawowe fazy, które w zależności od tego jak wyglądały dotychczasowe standardy pracy ośrodka informacji lub biblioteki i świadczenie przez nie usług, mogą wymagać różnego nakładu pracy oraz czasu. Agata Stachowicz-Stanusch i Maciej Stanusch wymieniają tu:

1. Fazę identyfikacji (różnicowania) klientów;
2. Fazę przyporządkowania strategii CRM;
3. Fazę troski o klienta;
4. Fazę przekraczania oczekiwań – budowania lojalności [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s.29].

Część z bibliotek posiada bogatą wiedzę na temat swoich użytkowników, ich preferencji, wymagań oraz oczekiwań, która gromadzona jest często przez lata w ramach rozmaitych programów jakościowych. Wiele z nich stara się aktywnie odpowiadać na te potrzeby. Wówczas budowanie pozytywnych relacji w ramach systemu CRM może okazać się łatwiejsze i możliwe do osiągnięcia w krótszym okresie czasu. Instytucje, które do tej pory w żaden sposób nie diagnozowały poziomu satysfakcji użytkowników i nie posiadają wiedzy na temat ich struktury i oczekiwań, będą musiały przeprowadzić skomplikowany proces badawczy od samego początku, a więc od: identyfikacji klientów, poprzez określenie ich rangi, aż do stworzenia profilu zindywidualizowanej usługi. Ze szczególną uwagą należy zgromadzić informacje dotyczące tego:

- Kim są użytkownicy biblioteki lub ośrodka informacji?
- Jakie mają potrzeby (uświadomione i nie w pełni uświadomione)?
- Jakie są ich cele (realizacja funkcji informacyjnej, estetycznej, rozrywkowej, substytucyjnej, a może sprecyzowane znacznie dokładniej, jak np. zebranie informacji do badań)?
- Kto uczestniczy w procesie podejmowania decyzji?
- W jaki sposób użytkownicy podejmują decyzję o skorzystaniu z konkretnej usługi (jakie przesłanki mają na to decydujący wpływ)?
- W jakich sytuacjach i w jakim czasie użytkownicy decydują się na skorzystanie z konkretnej usługi?
- Gdzie chcą skorzystać z usługi (w której bibliotece, ośrodku informacji, z domu itp.)?

W zależności od rozmiaru placówki, jej oferty usługowej, profilu i liczby użytkowników, zatrudnionych pracowników i wielu jeszcze innych czynników, możliwe jest opracowanie systemu informatycznego CRM o różnych modułach i strukturze. Istnieje możliwość zintegrowania systemu CRM z systemem bibliotecznym lub innym oprogramowaniem stosowanym przez instytucję. Do podstawowych modułów programu CRM przeznaczonego dla małej lub średniej placówki zalicza się zwykle: moduł identyfikacji klientów, moduł wyboru strategii CRM, moduł *customer care* oraz moduł budowania lojalności klientów (*tab. 5*).

Tab. 5. Elementy koncepcji CRM, ich zadania i odpowiadające im moduły systemu informatycznego

Element CRM	Główne zadania	Funkcjonalność technologii CRM
1	2	3
Identyfikacja klientów	• Gromadzenie wiedzy nt. poszczególnych istniejących i potencjalnych klientów celem ich identyfikacji oraz dokonania podziału wartościowego	• Account Management (zarządzanie klientami) – gromadzenie informacji nt. klientów • Contact Management – funkcja umożliwiająca wprowadzenie i wyświetlenie historii wszystkich kontaktów z pracownikiem • Lead/Opportunity Managment – skonkretyzowana informacja o potencjalnym kliencie, jego danych adresowych oraz potrzebach
Wybór strategii CRM	• Bieżąca kontrola statusów klienta i przyporządkowanie im odpowiednich statusów na podstawie zgromadzonych informacji	• Analityczne CRM – analizują zgromadzone dane nt. klientów wnioskując ich zastosowania, potencjał oraz oceniając ich wartość w czasie.
Troska klienta Customer Care	• Definicja procesów • Mierniki realizacji procesów • Obsługa procesów (workflow, obieg informacji) • Contact Center • Dostęp do informacji o klientach	• Sales Management – umożliwia zdefiniowanie dowolnej postaci cyklu obsługi klienta • Custom Service – funkcja odpowiedzialna za gromadzenie informacji nt. zgłoszeń serwisowych. Rodzaje gromadzonych informacji zależą od rodzaju serwisu i usługi. • Workflow – definiowanie procesów zachodzących w organizacji, schematu obiegu dokumentów i informacji. Uzupełnianie na każdym etapie zdefiniowanego procesu informacji lub ich akceptacja. Do projektowania workflow najczęściej służą specjalne narzędzia graficzne. • Workflow – przydzielanie zadań – możliwość przyporządkowania zadań wybranym osobom lub grupom osób na każdym etapie procesu, koniecznych do podjęcia decyzji (akceptacji przez wyznaczone do tego osoby). • Contact Center – umożliwienie kontaktu klientowi z dostawcą za pomocą różnych mediów, takich jak telefon, e-mail, Internet, fax, SMS, WAP itp.

Element CRM	Główne zadania	Funkcjonalność technologii CRM
1	2	3
Budowa lojalności klientów	• Analiza oczekiwań, potrzeb i preferencji klientów • Analiza dotychczasowych zamówień • Ciągłe utrzymywanie kontaktów	• Campaign Management – planowanie i wykonywanie działań związanych z bezpośrednią komunikacją z klientami. • Analityczny CRM – analizuje zgromadzone dane nt. klientów wnioskując ich potrzeby, oczekiwania i preferencje.

Źródło: STACHOWICZ-STANUSCH, Agata, STANUSCH, Maciej (2007). CRM: przewodnik dla wdrażających. Warszawa. s.84-85.

Implementacja systemu CRM to zaledwie początkowy etap działań biblioteki w zakresie zarządzania relacjami z użytkownikami. Wdrożone procedury wymagają systematycznych audytów, które określiłby skuteczność oraz stopień zaawansowania wprowadzonych zmian. W tym celu zasadne wydaje się posłużenie pytaniami diagnostycznymi, takimi jak:

- Czy biblioteka posiada mechanizmy pozwalające na identyfikację indywidualnych użytkowników?
- Czy biblioteka posiada informacje o rodzajach kontaktów z użytkownikami?
- Czy biblioteka gromadzi informacje na temat preferencji i zachowań użytkowników?
- Jak wiele informacji na temat swoich użytkowników gromadzi biblioteka?
- Czy każdy dział biblioteki gromadzi odrębne dane o użytkownikach?
- Czy dane o użytkownikach biblioteki gromadzone przez różne działy można zintegrować w jednej bazie danych?
- Czy dane te są gotowe do dalszego przetworzenia?
- Czy poszczególne działy biblioteki udostępniają sobie nawzajem informacje na temat użytkowników?
- Czy prowadzone są jakiekolwiek analizy profili użytkowników?
- Czy biblioteka posiada procedury pozwalające na identyfikację lojalnych, „najcenniejszych" użytkowników?
- W jaki sposób biblioteka zarządza relacjami ze swoimi użytkownikami?
- Czy biblioteka prognozuje perspektywy pozyskiwania nowych użytkowników?
- Czy biblioteka szacuje perspektywy odejścia dotychczasowych użytkowników?
- Czy biblioteka określa, jaki procent użytkowników to czytelnicy lojalni, stali i okazjonalni?
- Z jakich kanałów kontaktu z biblioteką korzystają użytkownicy?

- Czy biblioteka monitoruje rodzaj, czas i częstotliwość tych kontaktów?
- Czy biblioteka w jakikolwiek sposób analizuje wiedzę zdobytą na temat użytkowników?
- Czy wiedza na temat użytkownika biblioteki zdobyta podczas kontaktu z bibliotekarzem wykorzystywana jest w późniejszych kontaktach?
- Czy użytkownicy biblioteki o zbieżnych zainteresowaniach mogą nawiązywać ze sobą kontakt bez udziału bibliotekarza?
- Czy biblioteka oferuje usługi profilowane – konfigurowane na potrzeby poszczególnych użytkowników?
- Czy zacieśnianie relacji z użytkownikami jest w jakiś sposób nagradzane?
- Czy kultura organizacyjna biblioteki sprzyja tworzeniu pozytywnych, silnych relacji?
- Czy systemy informatyczne pozwalają skoncentrować się na potrzebach użytkownika biblioteki?
- Czy procedury obsługi koncentrują się na interakcji z użytkownikiem czy realizacji procesów?
- Czy biblioteka posiada oprogramowanie umożliwiające integrację danych z różnych kanałów informacyjnych (np. poczty elektronicznej i komunikatorów internetowych)?
- Czy biblioteka analizuje przyczyny, dla których użytkownicy rzadko korzystają z usług bibliotecznych (w ogóle)?
- Czy biblioteka analizuje motywy postępowania czytelników, którzy często korzystają usług informacyjnych, ale rzadko z usług oferowanych przez bibliotekę?
- Czy pracownicy biblioteki są szkoleni w zakresie zarządzania relacjami z użytkownikami?
- Czy pracownicy biblioteki podejmują zespołowe decyzje w zakresie kontaktów z użytkownikami?

Powyższe pytania nie stanowią żadnej obiektywnej miary w zakresie określania poprawności stosowania CRM. Pozwalają jednak wskazać kierunek, w którym powinny zmierzać działania służące kreowaniu interakcji z użytkownikami.

Systemy CRM oceniane są jako metody stosunkowo kosztowne. Ich implementacja wpływa zwykle na podniesienie jakości usług, a dzięki nawiązaniu korzystnych relacji z klientami zwiększa się ich poziom satysfakcji z oferty usługowej. Jednak koszty wprowadzenia systemu oraz odpowiednie szkolenia wymagają nakładów pracy i pieniędzy. I tak według firmy Gartner Group już w 2000 roku sprzedaż systemów CRM wyniosła 20 miliardów USD (25 mln. w 2001 r.), zaś koszt ich implementacji – 30 miliardów USD. Poziom sprzedaży w 2005 r. szacowano na 64 miliardy USD [Krawiec 2005, s.175].

Skuteczne stosowanie systemów CRM nie jest tak proste, jak mogłoby się pozornie wydawać. Firma Gartner Group oszacowała, że blisko 50% zastosowań tego narzędzia kończy się niepowodzeniem, zaś Mark Boslet, opierając się na badaniach opinii 226 pracowników używających systemów CRM wskazał, że aż 25% z nich nie osiągnęło istotnej poprawy wyników, a około 50% osiągnęło poprawę w stopniu minimalnym [Krawiec 2005, s.175]. Podobne wyniki przedstawia A. Stachowicz-Stanusch oraz M. Stanusch, według których 50-70% wdrożeń CRM jest nieudanych, a zaledwie 46% firm, którym się to udało osiąga zamierzone cele [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s.109]. Najważniejszymi przyczynami tak niskiej skuteczności CRM w niektórych organizacjach są przede wszystkim brak przekonania, co do celowości tego typu działań oraz brak wiedzy, przeszkolenia, umiejętności i doświadczenia. W tabeli 6 przedstawiono czynniki sprzyjające i niesprzyjające funkcjonowaniu systemów KCRM.

Tab. 6. Czynniki sprzyjające i niesprzyjające KCRM

Czynniki sprzyjające	Czynniki niesprzyjające
Dostosowana misja, wizja, wartości i strategia	Indywidualna odpowiedzialność i nagrody
Zespołowe i międzyfunkcjonalne	Niekompatybilne
Obserwacja konkurencji	Wewnętrzna konkurencja
Ukierunkowanie na satysfakcję klienta	Syndrom „to obcy pomysł”
Grupowa odpowiedzialność i nagrody	Konflikt interesów między pracownikami i właścicielami
Wysoki poziom zaufania	Obawy i podejrzenia
Międzyorganizacyjna współpraca i zaufanie	Walka o władzę i wpływy
Wspólna, zespołowa odpowiedzialność i nagrody	Skupienie na indywidualnych funkcjach
Zdecentralizowany proces decyzyjny	Zdecentralizowany proces decyzyjny
Potrzeba dzielenia się	Izolacja poszczególnych grup funkcjonalnych
Otwartość na pomysły z zewnątrz	Pracownicy zbyt zajęci, żeby dzielić się wiedzą
Koncentracja na procesach	Brak dostosowania
Nagrody za dzielenie się wiedzą	Nieświadome nagradzanie za chomikowanie wiedzy
Praca zespołowa	Indywidualne wysiłki bez uznania czy nagród

Źródło: TIWANA, Ambit (2003). Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM. Warszawa. s. 326-327.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można przyjąć, że koncepcja CRM jest korzystnym rozwiązaniem dla organizacji świadczących usługi informacyjne. Zarówno biblioteki, jak ośrodki informacji czy agencje infobrokerskie to instytucje oferujące usługi w sposób ciągły lub cykliczny, a więc takie których przeciwieństwem jest okazjonalność i przypadkowość. W tego typu branżach nawiązywanie trwałych relacji z klientami jest szczególnie cenne i konieczne w sytuacji występowania tak wielu alternatywnych źródeł pozyskiwania informacji, niekoniecznie rzetelnych. Ponieważ koncepcja CRM jest komplementarna w stosunku do metod zarządzania jakością oraz podobnie jak one kładzie nacisk na podnoszenie standardów obsługi i komunikacji, wydaje się kwestią czasu, kiedy systemy CRM będą powszechnie implementowane w bibliotekach.

BIBLIOGRAFIA:

1. Leksykon marketingu (1998). Red. Jerzy Altkorn i Teodor Kramer. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 336 s. ISBN 83-208-1087-6.
2. COPULSKY, Jonathan R., WOLF, Michael J. (1990). Relationship Marketing. Positioning for the Future. *Journal of Business Strategy*, Vol. 11, Iss. 4, p.16-20.
3. KRAWIEC, Franciszek (2005). Marketing w firmie przyszłości. Warszawa: Difin, 243 s. ISBN 83-7251-578-6.
4. LAKOS, Amos, GAY, Chris (2000). Personalized Library Portals as an Organizational Culture Change Agent. Reflections on Possibilities and Challenges, *Information Technology and Librarie*, Vol. 19, Iss. 4, p.169-174.
5. Wielki słownik poprawnej polszczyzny (2004). Red. Andrzej Markowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, XLIX, 1711 s. ISBN 83-01-14198-0.
6. PAYNE, Adrian (1996). Marketing usług. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 302 s. ISBN 83-208-1050-7.
7. ŠMID, Wacław (2003). Psychologia i socjologia zarządzania: słownik terminów. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 255 s. ISBN 83-915362-9-7.
8. STACHOWICZ-STANUSCH, Agata, STANUSCH, Maciej (2007). CRM: przewodnik dla wdrażających. Jak zbudować strategię CRM, jak przygotować firmę do wdrożenia CRM, jak wybrać system i zorganizować proces wdrożenia, przykłady najlepszych praktyk CRM rekomendowanych przez doświadczonych ekspertów. Warszawa: Wydawnictwo Placet, 328 s. ISBN 978-83-7488-117-3.
9. Podstawy e-biznesu (2006). Red. Agnieszka Szewczyk. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 163 s. ISBN 978-83-7241-569-1.
10. SZPUNAR, Magdalena (2007). Internet jako skuteczne narzędzie PR. [W:] Pracownicy i media w procesie komunikacji. Red. Dariusz Tworzyło i Tomasz Soliński. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, s.125-135. ISBN 978-83-60583-09-8.

11. TIWANA, Ambit (2003). Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM. Warszawa: Wydawnictwo Placet, 383 s. ISBN 83-85428-83-6.
12. WEREDA, Wioletta (2009). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług. Warszawa: Difin, 216 s. ISBN 978-83-7641-017-3.
13. ŻOŁĘDOWSKA, Beata (2005). Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. [W:] Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Praca zbiorowa. Red. Zdzisława Dacko-Pikiewicz, Marzanna Chmielarska. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2005, s.147-154. ISBN 83-88936-23-9.